

## 생산성 향상을 위한 중소기업의 경영시스템에 관한 연구

김 석 은 \*

Sok Eun Kim

오 선 일 \*

Oh Sun Il

윤 병 국 \*\*

Byung Kook Yoon

강 경 식 \*\*\*

Kyung Sik Kang

### 1. 서론

세계 선진국들은 미국의 MBNQA를 기본모델로 일본의 JQA, 유럽의 EFQM 등 세계경제 경쟁에서 생존할 수 있는 특유의 경영시스템을 제시하고, 이에 합당한 기업들에 대해서는 포상함으로써 정부주도의 경영혁신을 이끌고 있다.

우리정부도 기업 혹은 조직의 생산성 혁신을 견인하기 위하여 “산업발전법”으로 생산성 경영시스템 인증제도를 2005년11월부터 도입하였다. 노동, 자본 등 요소투자 주도형 성장전략 한계로 중소기업의 의존도가 높은 우리나라 생산성 수준이 미국의 1/2 일본의 2/3수준에 불과하며 세계적 경영컨설팅사 맥켄지는 한국에는 경영이 없다고 지적하고 있다. 특히 중국의 추격 및 근로시간 단축, 다양화 고령화에 따른 생산성저하로 우리나라 중소기업의 경쟁력이 심각하게 후퇴하고 있으며 생존과 경쟁력 강화를 위한 근본적인 경영혁신 활동이 필요하게 되었다.

---

\* 명지대학교 산업공학과 박사과정

\*\* 명지대학교 산업공학과 석사과정

\*\*\* 명지대학교 안전경영연구소 소장

## 2. 생산성 경영시스템( PMS)이란?

조직의 생산성이 증가하면 경쟁력은 향상된다. 경쟁력 자체는 추상적인 개념이지만 생산성은 경쟁력의 실천적 개념이다. 생산성이 향상되면 경쟁력은 필연적으로 향상되고, 이를 통해 판매증대, 이윤 증가, 소득증가, 그리고 고용증대가 이루어진다. 궁극적으로는 국가의 부가 증대되고, 생활의 질이 향상된다.

생산성을 향상시킨다는 의미는 고객이 만족할 수 있는 제품과 서비스를 제공할 수 있도록 조직의 효과성을 극대화하고, 제품과 서비스를 생산하고 제공하는 데 투입되는 자원을 최소화 할 수 있도록 조직의 효율성을 제고한다는 개념이다. 즉, 최소의 자원으로 최대의 성과를 달성한다는 의미이다.

생산성 향상은 또한 지속적 발전의 개념이다. “오늘은 어제보다, 내일은 오늘 보다 나은 삶”에 생산성 향상의 목표를 두는 이유가 바로 역사는 순환하는 것이 아니라 진보한다는 믿음에 기초하고 있기 때문이다.

조직은 공통의 목적을 가지고 공헌하는 협력 시스템이기 때문에 조직의 생산성 향상도 개개의 요소에 대해 접근하는 것이 아니라 조직 전체적인 차원에서 시스템적으로 접근해야 한다. 생산성 경영시스템은 조직의 생산성(Productivity)을 향상시키기 위한 경영시스템(Management System)이다. 즉, 생산성(성과)을 향상시키기 위하여 어떤 시스템(생산성 향상의 원천으로서 핵심성공요인의 통합)을 구축하고, 어떻게 혁신경영을 해야 하는가에 대한 지침을 제공하는 데 있는 것이다.

혁신경영이란 한마디로 “미래 환경변화에 적응하기 위해 현재의 모습을 창조적으로 파괴”하는 것을 말한다. 보다 구체적으로는 ① 평범한 목표 보다는 잠재능력까지 고려한 탁월한 성과목표를 세우고, ② 인력을 관리하려 하기 보다는 무한한 창의성을 발휘할 수 있도록 학습능력 향상과 자율성을 부여하며, ③ 현재의 이익 뿐만 아니라 미래 잠재가치를 개발할 수 있도록 유기적인 혁신지향형 경영시스템을 구축하는 것을 말한다.

생산성경영시스템은 조직이 탁월한 성과목표를 설정하고, 이를 달성할 수 있는 혁신 경영시스템을 구축하도록 지원하는 데 그 목적이 있다.

## 3. 생산성경영시스템의 원칙

생산성경영시스템은 8가지 경영원칙을 토대로 만들어졌다. 8가지 경영원칙은 “높은 성과를 창출하는 조직(High-performing Organization)”에서 발견되는 “신념과 전략행동”을 탐색하여 설정했다. 이것은 “단기적인 이익뿐만 아니라 장기적으로도 생존 가능한 조직”이 될 수 있도록 구조화된 조직체계(Organization Framework) 내에서 사업의 주요 요구를 통합할 수 있는 기반(Foundation)을 제공한다.

따라서 최고경영자가 고객과 시장의 요구를 충족시키고, 탁월한 성과목표를 달성하기 위해서는 다음의 8가지 경영원칙을 준수하여 조직을 운영해야 한다.

① 고객과 시장 주도의 탁월성 : 고객과 시장은 조직의 생존 기반이다. 따라서 조직

이 제공하는 모든 제품과 서비스, 기업 활동 전체는 고객과 시장의 입장에서 평가되어야 한다. 고객과 시장 주도의 탁월성은 현재 고객과 시장의 니즈를 파악하고, 미래 고객의 니즈와 시장 잠재력을 예측하는 것에서 출발한다. 고객과 시장 주도의 탁월성은 전략적인 개념으로서 고객유지와 충성도 확보, 시장점유율 증대 등 사업성장에 직접적인 관련을 가지고 있다. 기술변화와 경쟁사의 제품과 서비스 개발에 주의를 기울여야 할 뿐만 아니라 고객과 시장 변화에도 신속하고 유연하게 대응해야 하는 것이다.

② 비전 있는 리더십 : 리더는 고객과 시장에 초점을 맞추어 명쾌하고 가시적인 가치와 높은 성과목표, 이를 실현하기 위한 전략을 수립해야 한다. 또한 리더는 직원들이 비전을 실현할 수 있도록 혁신, 업무 재량권의 부여, 조직과 개인이 학습할 수 있는 환경을 조성해야 한다.

③ 혁신을 위한 경영 : 탁월한 성과는 혁신을 통해서 가능하고, 혁신은 곧 “의미 있는 변화를 통하여 새로운 가치를 창출”하는 것을 말한다. 새로운 가치를 창출하기 위해서는 연구개발 뿐만 아니라 사업과 프로세스의 모든 측면에서 보다 높은 목표와 과제를 선정하여 추진해야 하며, 학습문화의 한 부분이 되고, 일상 업무에 통합되도록 유도하고, 관리되어야 한다.

④ 협력과 팀워크 : 조직의 성공은 직원과 이해관계자 모두의 지식과 기능, 창의성과 의욕에 의해 결정된다. 탁월한 성과목표를 달성하기 위해서는 직원을 포함한 모든 이해관계자들의 협력 없이는 불가능하다. 팀워크는 상생 협력의 관계로 발전하는 초석으로서 경영진은 조직 내 뿐만 아니라 조직 간 팀워크가 이루어질 수 있도록 노력해야 한다.

⑤ 결과와 가치 창조 중시 : 조직의 성과 측정은 주요 결과(Results)를 대상으로 해야 하며, 그 결과는 모든 이해관계자들을 위한 가치를 창출하고, 균형을 맞추는 데 사용되어야 한다. 결과를 중시함으로써 조직의 요구사항을 서로 전달하고, 실질적인 성과를 모니터링하며, 과제의 우선순위를 조정하고, 자원배분을 돕는다.

⑥ 변화 대응력 확보 : 치열한 경쟁 환경에서 사업의 성공여부는 변화대응력(Agility) 즉, 신속하고 유연하며 효과적으로 변화에 대응하는 능력을 어떻게 확보하느냐에 달려 있다. 새로운 제품을 신속하게 시장에 내놓을 수 있어야 하고, 다양한 고객 니즈에 유연하게 대응할 수 있어야 한다. 시간에서의 성과가 무엇보다 중요한 시점에서 “다기능 훈련을 받고, 자율재량권을 가진 종업원”은 신속한 대응을 요구하는 환경에서 “결정적인 자산(Vital Asset)이 되며, 개발 리드타임이나 혁신 사이클 타임을 줄이는 데는 동시개발프로세스와 같은 프로세스 통합이 이루어져야 가능하다.

⑦ 지속적 학습과 전 직원의 혁신참여 : 조직의 모든 임직원은 그들의 잠재능력을 충분히 개발하고, 그들의 창의성을 활용하여 탁월한 성과목표를 달성하는 데 공헌할 수 있는 기회가 주어져야 한다. 탁월한 성과를 내는 조직은 바로 학습조직이다. 학습조직은 임직원이 하는 모든 일을 평가하고 개선하는 것을 말하며, 그들이 잘 하고 있는 것도 더 잘하도록 노력하게 하는 조직문화를 창출한다. 이를 위해 조직은 교육훈련과 다양한 기회를 통하여 직원의 개인학습에 투자해야 하며, 그들이 새롭게 습득한 스킬을 적용할 수 있는 기회를 제공함으로써 조직의 탁월한 성과를 달성할 수 있는 것이다.

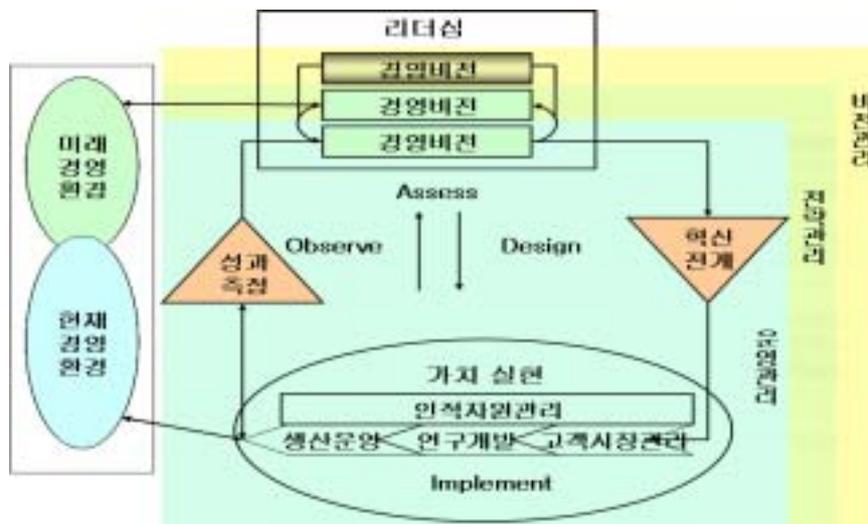
⑧ 사실 지향의 의사결정 : 사실 데이터는 현실의 창이며, 조직의 거울이다. 조직은

현실의 진실을 명확하게 파악하기 위한 다양한 시장정보와 성과정보를 수집하고 분석해야 한다. 사실 데이터를 분석하여 경향을 파악하고, 근본원인을 분석하여 상호 작용하는 인과의 구조를 분명하게 밝혀내야 개선의 기회를 명확하게 찾을 수 있다. 사실 데이터는 바로 효과적인 계획수립, 운영상의 의사결정, 직원의 참여 및 리더십을 위한 시금석이 되는 것이다. 사실 데이터의 측정체계는 전략적 관점에서 방향성과 연계성을 가지고 도출되어야 한다. 적합한 측정 지표야말로 고객, 운영, 재무성과를 개선하도록 유도하며, 고객과 조직성과에 연계된 지표의 통합이야말로 “조직의 탁월한 성과 목표에 모든 프로세스를 정렬시키는 명백한 기준”이 되는 것이다.

#### 4. 생산성경영시스템의 구조

탁월한 성과목표를 달성하기 위한 8가지 경영원칙이 조직체계 내에서 생명력을 가지기 위해서는 시스템 관점에서 생산성경영시스템을 개발하고, 실행하며, 개선할 것을 권장한다. 시스템이란 “공통의 목적을 달성하기 위하여 상호작용하는 요소들의 인지된 전체”를 말한다. 시스템의 한 부분이 시스템의 나머지 부분에 영향을 미치고 전체로서의 시스템이 부분 시스템에 영향을 미칠 때 하나의 순환적 관계 즉, 환상고리(Feedforward & Feedback Loop)가 형성되고, 이를 통하여 ”공통의 목표“가 달성되는 것이다.

시스템 전체 관점에서 설계된 생산성경영시스템의 통제원리는 3차의 피드백루프로 구성되어 있다. 1차 피드백 루프로써 운영관리시스템, 2차 피드백 루프로써 전략관리시스템, 3차 피드백 루프로써 비전관리시스템이 바로 그것이다. 즉 생산성경영시스템은 1차, 2차, 3차의 피드백 루프를 순환적으로 통합함으로써 탁월한 성과목표(Performance Excellence Goals)를 달성하고자 하는 것이다.



<그림 1> 생산성경영시스템의 기본구조

첫째는 1차 피드백 루프로서 운영관리 시스템이다. 일차 피드백 루프는 사람의 손과 발, 근육을 은유(Metaphor)로 한 모델로서 제시된 목표나 표준에 대하여 환경변화와 관계없이 내부가 조정·관리 하면서 표준을 추구하는 시스템이다. 즉, Negative Feedback Loop를 통하여 표준으로 부터의 일탈이나 편차의 조정이 이루어질 때 표준이 달성되고, 시스템의 안정성이 유지될 수 있다는 원리이다.

이러한 관점에서 운영관리 시스템의 통제변수는 바로 지불능력과 이익이며, 시간적으로는 단기적이다. 만약 어느 한 조직이 수입과 지출이 균형을 이루지 못할 경우 그 결과는 전기의 이익잉여에 의해 충당되거나 혹은 차입에 의해 보전되게 된다. 결국 오랜 기간 이익이 나지 않으면 유동성 갭을 줄이기는 어려워지고, 부도의 가능성은 높아지게 된다. 이익이 지불능력을 결정한다는 것이다.

이와 같은 운영관리 시스템은 인적자원, 재무자원, 원자재 등 자원의 계획과 사용을 최적화 하는 방향으로 기능한다. 즉 이익과 유동성을 향상시키기 위한 방향으로 자원배분이 이루어진다는 점에서 의미가 있다. 그러나 이익은 본질적으로 단기적이며, 이익의 수준은 주로 다른 변수에 의해 사전에 결정되는 특성을 가지고 있다. 즉, 전략논리와 운영 논리를 연계하는 것이 중요함을 의미한다.

둘째는 2차 피드백 루프로서 전략관리시스템이다. 2차 피드백 루프는 사람의 중추신경계(체성신경계와 자율신경계)를 은유로 한 모델로서, 시스템이 상황변화에 대비한 조정모델로서의 기억을 가지고, 환경변화에 대응하여 최적의 대안을 선택하는 시스템을 말한다. 즉, 서로 합의된 공통의 목표를 달성하기 위하여 환경변화에 대응할 수 있는 최적의 대안을 선택하여 시스템의 변화를 유도하고 성과를 달성하는 시스템을 말한다. 따라서 조정모델(기억)이 좋고, 과거 정보로부터 최적의 대안을 선택할 수 있는 능력이 크면 클수록 시스템은 보다 더 자율적인 시스템(Autonomy)이 된다. 이 시스템의 핵심은 “통제는 바로 의사소통(Communication)과 동의어”로 쓰인다는 점이다. 효과적인 커뮤니케이션 즉, 상호 합의된 목표, 자원의 배분, 성과에 대한 평가 보상 등을 통하여 시스템을 변화(효과성과 효율성의 제고)시키고, 목표를 달성한다는 원리이다.

이러한 관점에서 전략관리시스템의 통제변수는 이익의 원천인 가치 잠재력(Value Potentials)이다. 즉 가치잠재력이 이익을 사전에 결정한다는 의미이다. 가치잠재력이란 무엇인가? 고객과 시장의 요구와 관련하여 상대적인 시장점유율, 상대적인 품질 혹은 고객 가치, 원가, 가격, 스피드, 유연성 등과 같은 핵심성공요인을 말한다. 바로 “시장의 법칙”과 관련된 요인들로 중장기적으로 어느 정도 이익과 현금흐름에 영향을 미칠 것인가에 대한 잠재적인 통찰력을 제공해 줄 수 있다.

핵심성공요인에 대한 연구는 새로운 시장 잠재력을 관리하는 데 유용한 해결점을 제시해 준다. 특히 고객 요구사항의 변화, 고객 요구사항에 대한 해결방안, 대체 기술의 채택, 그리고 가치체인 등에 대한 변화를 모색하게 한다. 이것은 결국 혁신을 요구한다. 지속적인 고객가치 향상과 경영우위를 창출하기 위해서는 전체 사업시스템을 새롭게 창출함으로써만이 가능하다는 점이다.

셋째는 3차 피드백루프로서 비전관리시스템이다. 3차 피드백 루프는 사람의 뇌를 은유로 한 모델로서 과거의 의사결정에 대하여 성찰 할 수 있는 능력을 가진 시스템이

다. 기억 속에 정보를 수집·저장할 뿐만 아니라 기억 속의 행동 대안을 점검하고, 새로운 행동 대안을 형성할 수 있는 시스템을 의미한다. 이 시스템은 자율성(Autonomy)과 의식(Consciousness)을 가진 시스템으로 볼 수 있고, 바로 이 자율성과 의식을 토대로 자기조직화(Self-organizing) 즉, 정책, 구조, 산출물, 투입물, 프로세스 등의 변화를 통하여 스스로 적응하는 시스템(Self-adaption System)이 되는 것이다.

시스템이 자율성과 의식을 가짐으로써 미래 상태에 대한 정보를 토대로 시스템을 미리 조정할 수 있는 예기적 통제(Anticipatory Control)가 가능하게 된다. 즉, 미래에 대한 환경정보와 내부 성과 정보를 토대로 자신의 행동노선(전략)을 반성하고, 새로운 대안을 모색하면서 환경변화에 적응하는 것이 가능하다는 점이다.

이러한 관점에서 비전관리시스템은 조직의 장기적인 생존능력을 평가하고, 조직개발에 대한 기준을 제시해 준다. 조직은 생존 이상의 자생력을 목표로 해야 한다. 조직이 장기적인 생존능력을 확보하기 위해서는 조직의 정체성(Identity)을 완전하게 변화시킬 수 있는 진화하는 구조, 예를 들면 자기 생산적인 조직(Self-production)을 갖추는 것을 말한다. 이를 위해서는 다양한 이해관계자 간에 합법성을 충족시켜야 한다. 다시 말하면, 조직의 경제 사회적 목적은 다른 이해관계자의 희생이 없이 핵심 이해관계자의 부와 가치를 창출하고, 증대시키는 데 있다는 것이다.

결국 비전관리 시스템의 핵심은 미래 환경변화에 적응하기 위하여 경영시스템의 큰 변화(The Biggest Switch)를 도모하려는 시스템이라 말할 수 있다.

시스템 관점에서의 경영이란 바로 이러한 3가지 차원의 관리시스템 - 운영관리시스템의 통제변수는 경제적 효율성(이익 가능성), 전략관리시스템의 통제변수는 효과성(환경과의 적합성), 비전관리시스템의 통제변수는 합법성(이해관계자의 요구사항 충족) - 의 통제 기준을 단기적이고 중장기적으로 충족함으로써 탁월할 성과목표를 달성하는데 초점을 맞추고 있다. 다른 말로 표현하면 운영관리 차원에서 “성공적이어야 하고”, 전략관리 차원에서 “지혜로워야 하며”, 비전관리 차원에서는 보다 큰 전체에 대하여 “가치 있는 공헌자”가 되어야 함을 의미한다.

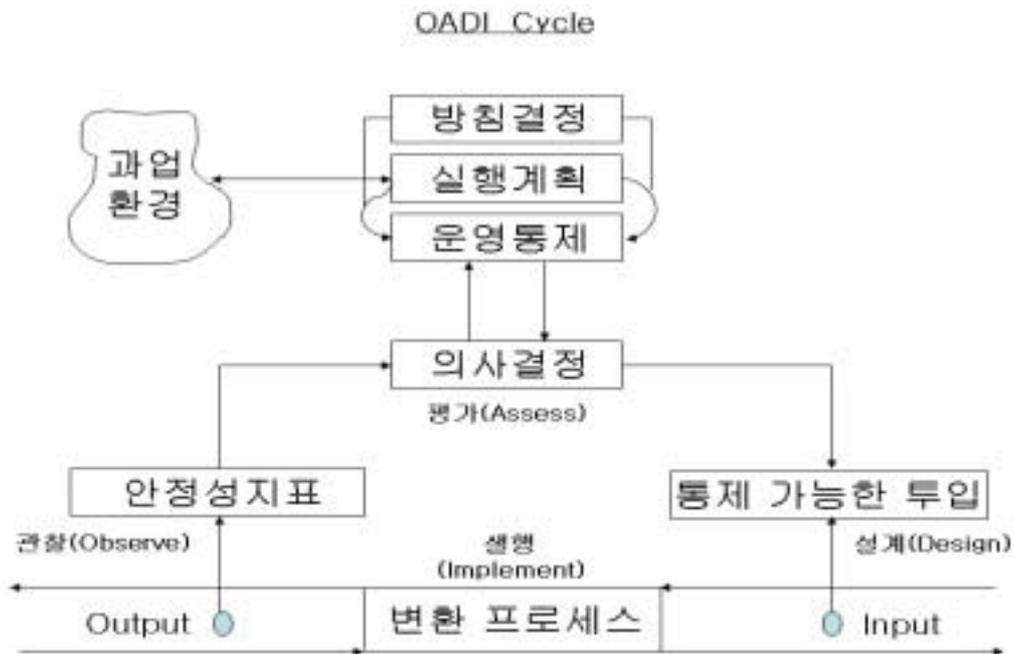
3 가지 차원의 관리시스템이 동시에 이루어지기 위해서는 “구조라는 조직의 논리”와 통합되어야 한다. 즉 “건전한 전략”을 수립하고 실행하기 위한 “관리 프로세스”를 어떻게 설계할 것인가 하는 점이다. 이것은 조직의 자생력과 조직 개발을 유도기 위해서는 조직사명과 구조를 연계하는 것을 말하며, 바로 경영을 “학습 프로세스”로 설계하는 것을 말한다.

## 5. 생산성경영시스템의 OADI Cycle

조직이라는 것은 사람들의 관심과 이해를 정렬(Alignment)하는 과정에서 촉발되는 상호작용의 네트워크이다. 이러한 정렬은 개인, 팀, 조직이 그들의 관심을 협의하여 결정하는 순환적인 프로세스, 즉 학습프로세스의 결과물이다. 개체는 개체로서의 생명력을 가지기 위해서는 완결된 프로세스로서의 학습 사이클을 구축해야 함을 의미한다.

학습은 특정 현상이나 사물을 알아보고 그것을 기억하며 추리해서 결론을 얻어내고, 그로 인해 생긴 문제를 해결하는 등의 일련의 프로세스를 통하여 이루어진다. 결국 학습프로세스란 관찰(Observe)→평가(Assess)→설계(Design)→실행(Implement)의 OADI Cycle로 순환하는 것을 말한다.

그렇다면 전체를 구성하는 개체로서, 즉 조직의 기본 프로세스인 영업, 개발, 생산, 구매 등을 어떻게 관리하고, 전체에 통합시켜 나갈 것인가? 기본프로세스로서의 단위 조직이 보다 큰 조직 환경에 적응하고(Adapt), 배우고(Learn), 개발할(Develop) 수 있도록 하기 위해서는 학습프로세스를 구축함으로써 가능하다.



<그림 2> OADI Cycle

첫째는 학습 프로세스의 출발점인 관찰(Observe) 단계이다. 이는 기본 프로세스에 대한 정보를 수집하고 전달하는 것을 말한다. 이때 수집되는 정보는 안정성 지표이다. 프로세스는 대개 자율통제 되지만 효과성(Effectiveness)이나 효율성(Efficiency)과 같은 성과기준(Performance Criteria)을 만족시켜야 한다. 예를 들면 고객관련 효과성의 기준으로 품질, 양, 시간, 유연성이 사용되고, 프로세스의 효율성 기준으로 양, 품질, 시간측면에서 목표와 대비 자원의 이용 정도를 들 수 있다.

둘째는 평가(Assess) 단계이다. 이것은 의사 결정하는 프로세스이다. 평가 결과 프로세스의 성과기준, 즉 안정성 지표를 충족시키지 못한다면 해당 프로세스의 통제 가능한 요소를 변경시켜야 한다. 필요한 변화요소를 결정하려면 안정성 평가지표를 기준

으로 프로세스를 평가하고 그 결과를 해석하는 것이 필요하다. 기계운영자는 불량률이 특정 수준보다 높으면 기계의 속도를 낮추든지 멈추게 해야 할 것이며, 과다수요가 있으면 마케팅매니저는 제품 가격을 올리는 것을 검토해야 한다.

그러나 기본 프로세스는 하위 수준의 다양한 프로세스 네트워크로 구성되어 있다. 이들 네트워크 내에서 프로세스는 병렬, 직렬 또는 루프로 연결되어 있다. 기본 프로세스가 목적대로 수행되고 있는지를 판단하기 위해서는 바로 이해관계자 간의 다양한 상호작용에 달려 있다는 점이다. 다양한 이해관계자와의 상호작용 속에서 스스로 자신의 목적을 정의하고, 자율성을 확보하기 위해서는 다음의 프로세스 통제모델을 개발해야 한다.

① 조직의 시너지를 창출하기 위해서는 상위 수준의 방침과 표준을 공유하고, 이에 따라 조정되어야 한다. 프로세스 간 조정을 하는 방법은 크게 프로세스 간 상호조정 방식과 중앙 조정방식이 있다. 어떤 조정 방식이든 커뮤니케이션 방법과 정보 시스템이 활용되어야 하며, 다른 조직레벨의 참여를 필요로 한다. 이러한 조정모델을 통하여 상위 조직 수준의 성과를 최적화 하는 것이다.

② 기본 프로세스는 전략적으로 관리되어야 한다. 기본 프로세스는 현재와 미래, 외부 고객과 내부 프로세스 간 대화의 산물이다. 전략적 관리의 특징은 정책, 전략실행 계획, 성과 통제 기능이다. 기본 프로세스 책임자는 과업 환경에 대한 정보를 토대로 가능한 전략 대안을 평가하고 최적안을 선택해야 한다. 이를 통해 새로운 사업기회를 창출하는 것이다.

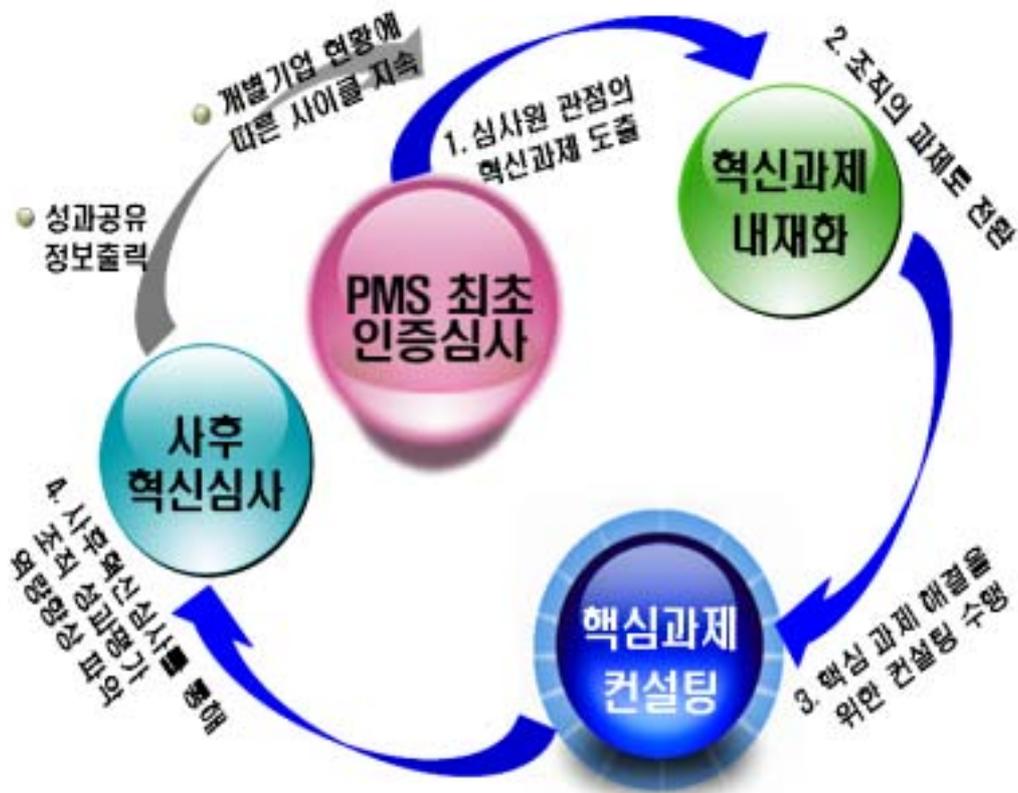
③ 기본 프로세스 책임자는 프로세스의 자생력을 확보하기 위하여 조직개발을 해야 한다. 조직개발이란 바로 기본 프로세스의 정체성과 목적을 변경하는 능력을 말한다. 이를 위해서는 조직개발과 관련된 사람들이 기본 프로세스의 통제모델을 평가할 필요가 있다. 이러한 평가과정, 즉 자기인식(Self-awareness)을 통하여 프로세스 통제모델을 조정할 수 있을 때 비로소 이중고리 학습할 능력을 가진 시스템이 되는 것이다.

셋째 설계(Design)과정이다. 이것은 통제 가능한 요소를 찾아내고, 구체적인 관리기준을 설정하는 것을 말한다. 프로세스의 책임자가 프로세스의 모든 변수와 요소를 관리하는 것은 아니다. 프로세스에 중요한 영향을 미치는 요소를 선정하여 관리하는데, 이러한 것을 핵심성공요인(Critical Success Factor)이라 한다. 목표로 하는 안정성 지표를 확보하기 위하여 결정적으로 영향을 미치는 통제 가능한 변수, 예를 들면 자원투입이나 특정 프로세스(공정)의 관리표준 등을 설정하는 것을 말한다.

넷째는 실행(Implement) 단계이다. 이것은 프로세스를 실행하거나 변환함으로써 특 정의 산출물(Output)을 생산하는 것을 말한다. 변화를 창출하는 데 어려운 점은 프로세스를 관리하는 데 있지 않다는 것이다. 바로 프로세스 그 자체에 있다. 이해관계자를 만족시키기 위하여 생산되는 산출물(Output)은 전체 기본프로세스(Primary Process)의 네트워크를 통합시킨 결과이기 때문이다. 결국 전체 기본 프로세스는 서로 영향을 주고받으면서 학습 프로세스를 반복하게 된다.

## 6. 생산성경영시스템의 인증제도란

생산성경영시스템 인증제도는 혁신대상기업에 대한 최초인증심사를 실시하고 혁신과제를 도출하여 혁신과제 해결을 위한 컨설팅을 지원하고 사후 혁신 심사를 통해 조직의 성과를 평가하여 역량 향상 수준을 심사하며 조직은 성과를 공유 하는 사이클로 진행 된다 .



<그림 3> 생산성경영시스템 인증제도

## 7. 범주별 평점구조

생산성경영체계 전체를 1,000점 만점으로 하였다. 각 범주별 기본항목별 평점은 생산성 향상이 탁월하다고 판단되는 분야에 가중치를 두었으며, 생산성 향상을 견인하는 시스템을 구축하는 데 있으므로 경영성과 그 자체에도 높은 비중을 두었다.

<표 1> 범주별 평점구조

심 사 영 역	평 점
1.0 리더십( 100점 )	1.1 경영비전 1.2 전략기획 1.3 성과평가 30 50 20
2.0 혁신전개(120점)	2.1 혁신목표전개 2.2 혁신관리 2.3 혁신성과 평가 50 40 30
3.0 신뢰문화(80점)	3.1 노사 신뢰관계 3.2 사회의 신뢰 3.3 신뢰수준 평가 40 20 20
4.0 인적자원 관리(100점)	4.1 업무설계와 평가보상 4.2 직원의 학습 및 동기부여 4.3 직원의 복리후생 50 30 20
5.0 고객.시장관리 프로세스 (120점)	5.1 고객.시장에 대한 이해 5.2 고객과의 관계강화 5.3 고객만족 수준 평가 50 50 20
6.0 연구개발프로세스 (120점)	6.1 연구 기획 6.2 연구 개발 6.3 개발성과 평가 50 50 20
7.0 생산운영프로세스 (100점)	7.1 생산관리.생산 7.2 구매조달 7.3 공급사 관리 7.4 품질관리 30 25 20 25
8.0 측정,분석 및 지식관 리 (60점)	8.1 성과정보의 측정 및 분석 8.2 지식관리 8.3 정보관리 30 20 10
9.0 경영 성과(200점)	9.1 재무 및 시장성과 9.2 고객중시성과 9.3 프로세스 운영성과 9.4 학습과 혁신성과 50 50 50 50
합 계	1,000

## 8. 등급평정 기준

성숙도 단계는 생산성경영체제의 역량 성숙도 수준을 평가하기 위한 기준으로서 5개의 기본단계(Stage)와 10개의 등급(Level)로 구성되어 있다. 역량 성숙도 단계는 생산성경영체제가 어느 수준에 와 있고, 향후 개선이나 혁신의 노력을 어디서부터 시작할 것인가에 대한 일종의 로드맵을 제시하고, 이를 토대로 무엇에 우선순위를 두고 개선이나 혁신을 해야 하는가에 대한 지침을 제공한다. (등급평정기준: 범주1-8, 범주9)

<표 2> 등급평정 기준

기본단계	평정비율	등급	기준
Stage 5 : Visionary 최적 시스템 구축	91~100%	Level 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 학습한 결과를 토대로 새로운 교훈을 얻고, 정책이나 표준을 개정 한다.</li> <li>● 조직 전체적으로 문제발생을 사전 예방하는 데 초점이 맞추어진다.</li> <li>● 측정, 예측, 혁신활동이 조직문화로 정착시키는 데 초점이 맞추어져 있다.</li> </ul>
	81~90%	Level 9	
Stage 4 : Agile 변화대응시스템구축	71~80%	Level 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 제품 및 프로세스 모두에 정량적인 성과목표가 설정되어 있다.</li> <li>● 정량적인 범위에서 관리되기 때문에 예외사항이 발생했을 경우 변동사항의 특별한 원인이 식별되고, 이를 시정하기 위한 조치가 취해진다.</li> <li>● 환경변화에 대응하여 조직의 변화대응력을 향상시키는 데 초점이 맞추어져 있다.</li> </ul>
	61~70%	Level 7	
Stage 3 : Disciplinary 표준시스템 구축	51~60%	Level 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 기능단위를 통합하는 전사차원의 정책이나 표준이 설정되고, 이를 토대로 계획과 성과평가가 이루어진다. 전사적인 차원에서 표준 프로세스가 정의되어 있다.</li> <li>● 프로세스에 대한 책임이 부여되어 있고, 이를 수행하는 데 필요한 기술과 지식을 갖추도록 조직 전반에 걸쳐 교육프로그램이 실시된다.</li> </ul>
	41~50%	Level 5	
Stage 2 : Repeatable 기본시스템 구축	31~40%	Level 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 기능단위 조직 수준에서 특정결과를 얻기 전에 계획하고, 활동성과를 평가한다.</li> <li>● 프로세스는 단위조직 차원에서 과거의 성공체험에 바탕을 두고 이루어진다.</li> </ul>
	21~30%	Level 3	
Stage 1 : Informal 시스템 형성 초기	11~20%	Level 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 조직적이기 보다는 문제해결 능력이 탁월한 개인의 활동에 의해 특정 결과가 얻어진다.</li> <li>● 프로세스는 거의 정의되어 있지 않고, 임시적인 특징이 이다.</li> </ul>
	0 ~10%	Level 1	

<표 3> 등급평정 기준

기본단계	평점비율	등급	기준
Stage 5 : Visionary 최적 시스템 구축	91~100%	Level 10	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 모든 지표에서 탁월한 성과 Trend를 나타내고 있다.</li> <li>● 명백한 Market Leader 이다.</li> <li>● 모든 영역의 성과지표가 명백하게 Approach에 의해 초래되고 있다.</li> </ul>
	81~90%	Level 9	
Stage 4 : Agile 변화대응시스템구축	71~80%	Level 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 예년에 비교하여 극적인 성과를 달성하고 있다.</li> <li>● 타 기업의 Benchmark가 되고 있다 : 비교 대상 기업의 성과에 대비하여 Positive Trend가 여러 해 지속되고 있다.</li> <li>● 대부분의 성과지표가 Approach에 의해 초래되고 있다.</li> </ul>
	61~70%	Level 7	
Stage 3 : Disciplinary 표준시스템 구축	51~60%	Level 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 주요 핵심지표 대부분에서 Positive Trend를 나타내고 있다.</li> <li>● 비교 기업보다 좋은 성과를 보이고 있으며, 성과의 변동성이 거의 없다.</li> <li>● BSC 대부분 영역에 대한 성과지표가 관리되고 있다.</li> <li>● 다수의 성과지표가 Approach에 의해 초래되고 있다.</li> </ul>
	41~50%	Level 5	
Stage 2 : Repeatable 기본시스템 구축	31~40%	Level 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 주요 핵심지표의 성과가 Positive 하게 나타나고 있다.</li> <li>● 비교기업 보다 못하지만 예년에 비교하여 Positive Trend를 나타내고 있다.</li> <li>● 일부 성과지표가 Approach에 의해 초래되고 있다.</li> </ul>
	21~30%	Level 3	
Stage 1 : Informal 시스템 형성 초기	11~20%	Level 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 주요 핵심성과의 지표가 부정적이다.</li> <li>● 성과 Trend가 약간 하향이거나 평형을 이루고 있다.</li> </ul>
	0 ~10%	Level 1	

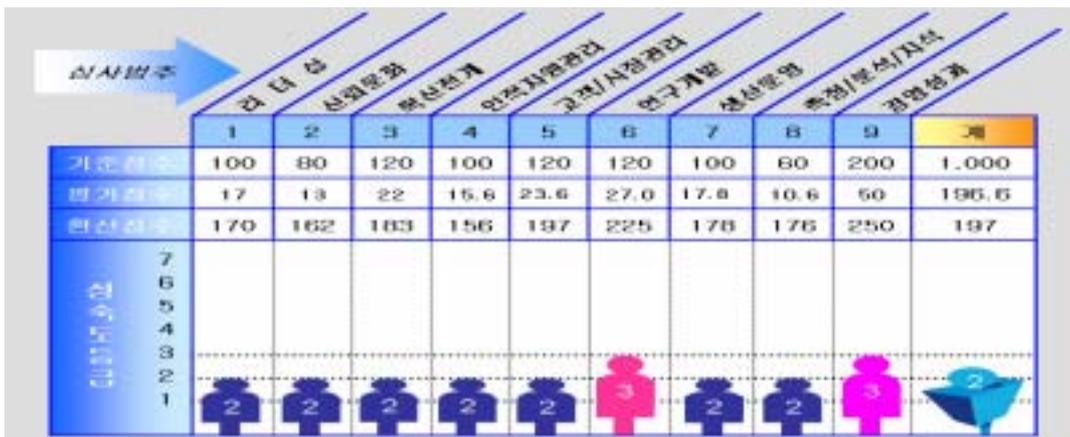
## 9. 생산성경영시스템 적용 사례

### 9.1 대상기업 개요

<표 3> 대상기업 개요

심사종류	최초인증심사☑, 변경심사□, 특별사후관리□
회사명	00변압기 주식회사
소재지	인천광역시 남동구 고잔동 679-9 인천 남동공단
심사목적	구축된 조직의 경영체제를 생산성경영체제 인증 심사기준으로 평가하여 성숙도와 수준(등급)을 심사하고 조직의 생산성 혁신 목표 달성을 위한 혁신과제 및 우선순위를 제안하고자 함
심사원	김석은, 전석호, 박대순, 이상열
심사범위	00변압기 (주) 본사 및 사업소
심사기준	생산성경영체제 심사기준, 등급평정기준

### 9.2 대상기업의 심사결과 : S사 심사결론은 종합평점결과 2등급의 197점임



<그림 4> 대상기업의 심사결과

<표 4> 대상기업의 심사결과

시스템 성숙도 수준	평점비율	등급점수	등급	기준의 의미	비고
StageV: Visionary 최적시스템 구축	91~100%	901~1,000	Level 10	측정, 예측, 혁신 활동이 조직 문화로 정착시키는데 초점 : 이상적인 조직의 모습	경영환경 창조시장지배 Level 10
	81~90%	801~900	Level 9		
StageIV : Agile 변화대응시스템 구축	71~80%	701~800	Level 8	환경변화에 대응하여 조직의 변화 대응력을 향상시키는데 초점	국제 경쟁력 : 750점 내외 Level 8
	61~70%	601~700	Level 7		
StageIII: Disciplinary 표준시스템 구축	51~60%	501~600	Level 6	기능단위를 통합하는 전사적 표준시스템 구축에 초점 : 표준을 토대로 계획/성과평가	국내경쟁력 :550점 내외 Level 6
	41~50%	401~500	Level 5		
StageII : Repeatable 기본시스템 구축	31~40%	301~400	Level 4	Best Practices 발굴 및 정착을 통하여 기본시스템을 구축하는데 초점	세계기업 평균 :180~220점
	21~30%	201~300	Level 3		
Stage I : Informal 시스템 형성 초기	11~20%	101~200	Level 2	개인 중심으로 업무를 수행하고 문제발생 시 영웅이 문제해결	얼마나 빨리 벗어나느냐가 관건임.
	0~10%	0~100	Level 1		

### 9.3 범주별 심사결과 종합

#### 1) 리더십

- 회사가 지향하는 장단기 경영방침,성과 목표가 정의 되어 있지 않음.
- CEO 혼자만의 비전이어서 조직구성원이 신바람 나게 일 할 수 있는 동기부여가 되고 있지 않음.
- 경영층의 일방적 지시 및 조직 구성원과의 의사소통 부족으로 현장의 지혜, 아이디어 등 창의성이 분출 되고 있지 않음.
- 전략기획 기능 없이 환경변화가 발생할 경우 과거 경험을 토대로 대응하고 있음.
- 성과 평가가 재무성과중시의 평가로 조직의 변화를 유도하는데 활용 되고 있지 않음.
- 조직간의 벽을 허물 수 있는 메커니즘, 시스템 구축이 시급함. ( 중소기업형 IT 솔루션)

#### 2) 혁신전개

- 차별화 된 경쟁력 확보를 위하여 혁신과제를 선정하고 보고하는 체계가 마련 되어 있지 않음
- 전략적 이고 도전적인 혁신 목표가 설정 되어있지 않으며 혁신 과제 해결에 대한 조직의 지원은 거의 없음.
- 내부의사소통 장벽으로 혁신을 추진 할 수 있는 풍토가 마련되어 있지 않음.

- 혁신 성과평가는 혁신과제의 책임부서 또는 경영자의 정성적인 평가에 의존하고 있음.
- 조직 내 벽을 허물 수 있는 신바람 나는 직장, 혁신문화 만들기 등 한마음 운동 전개가 시급함.

3) 신뢰문화

- '노사 신뢰관계'는 대립적 관계를 벗어나 있으나, 공식적인 계약관계가 지켜질 수 있도록 상호 모니터링이 이루어지는 수준에는 아직 이르지 못함.
- 사회의 신뢰'는 이윤을 확보하는 동시에 정직과 품질로 최소한의 사회적 책임을 담당한다는 인식을 하고 있으나, 사회적 신뢰를 강화하기 위한 여타의 활동에는 관심이 없는 단계임.
- '신뢰수준 평가'는 문제가 발생되었을 때에 임기응변적으로 대처하는 수준이며, 조직구성원의 신뢰수준이나 만족도를 파악하기 위한 적극적인 노력을 기울이지 못하고 있음.

4) 인적자원관리

- '업무설계'는 관리자가 의사결정에 대한 대부분의 권한을 가지고 있으며, 팀이나 개인이 자율적으로 상호협력할 수 있는 체계에는 이르지 못함.
- '평가보상'은 개인에 대한 평가프로세스가 운영되고는 있으나 평가자의 주관에 의존하고 있으며, 부서/개인별 성과지표가 개발/관리되는 단계에는 이르지 못함.
- '직원학습과 동기부여'는 임기응변적이고 소극적인 수준에서만 실시되며, 이것을 통해서 인적자원의 역량을 강화하고자 하는 정책적의지와 체계적 접근은 아주 초보단계임.
- '직원 복리후생'에 대한 투자와 인식은 매우낮으며, 작업장에서의 안전에 대한 관심과 배려도 상당히 미흡한 단계임.

5) 고객시장관리

- '고객/시장 이해'는 시장을 개략적으로 세분화하여 영업목표를 설정하고는 있으나, 체계적인 시장조사나 고객조사가 이루어지는 단계에는 미치지 못함.
- '고객관계 강화'는 판매한 제품에 대한 수동적 대응이나 최고경영층의 활동에 의존하고 있으며, 영업부서가 고객과 체계적으로 커뮤니케이션하는 수준에는 이르지 못함.
- '고객만족 측정'은 AS요구나 클레임에 의존하고 있으며, 고객만족을 부문별 활동의 핵심적인 지표의 하나로 인식/관리하고 있는 단계에는 미치지 못함.

6) 연구개발

- 변압특성 설계인자 관리를 위한 핵심 기술은 확보되어 있으며, 이를 활용한 양산화, 서비스 능력도 확보하고 있음.
- 신기술 개발 결과 매출 증대 성공 경험은 확보 하고 있으나, 제품 개발 Road

Map 정비 및 사업화 방안과 관련된 프로세스를 효율화 할 필요 있음.

- 고객 요구 특성을 만족하기 위해 제조 / 구매 / 생산 계획과 연결된 프로세스의 벽이 존재하며, 전사 차원으로 제품 개발 프로세스가 정립되어 있지 못함.
- 개발 성과 지표가 설정 / 운영 되지 못하며, 전사 목표와 균형 있게 정렬( Align ) 되지 못함.
- 시장 기회를 극대화하기 위해 혁신적 연구 개발체제를 도입할 필요성이 있음.

#### 7) 생산운영

- 수요변동에 연계한 생산 계획이 수립되지 못하며 생산 실적에 대한 체계적 문제 해결 절차가 정립되어 있지 못함.
- 가격 위주 구매 조달이 이루어지며 구매 활동이 제한적이어서 구매, 조달, 불출 정보 가공이 가능한 조직적 지원체계가 정비 되어야 하겠음.
- 거래를 위한 최소한의 의견과 커뮤니케이션이 이루어지며, 공급사의 납품 실적 정보를 근간으로 차별화를 통한 관리체계 정비가 필요함.
- 제품의 제조 이력 및 품질 추적 체계가 확보 되어 있으나, 품질 관리를 위한 시스템적 활동 전개가 필요함.

#### 8) 측정분석 및 지식관리

- 성과정보 측정: 조직전체의 목표와 부서단위의 목표 관리에 일관성 부족하고 고객, 제품, 프로세스, 재무 등의 성과정보의 수집, 분석, 공유시스템 구축이 요구됨.
- 지식관리: 개인적인 차원에서 지식이 관리되고, 부서 내에서 지식이 일부 공유되고 있는 수준임. 또한 회사 표준 관리체계 정립이 시급하고 생성된 지식을 관리할 수 있는 시스템이 없음(업무표준/기술표준/제조공정 기술 표준 등)
- 정보관리 : 정보화 경영체제의 구축으로 내부 의사소통 및 정보 공유화가 시급히 요구 됨. 예) ERP, INTERANET 등
- 조직의 통합정보시스템을 구축하여 IT를 기반으로 한 디지털 경영관리 실현이 필요함. PI를 통해 프로세스 재 정립 후 통합개발

#### 9) 경영성과

- 재무성과는 포지티브하게 나타나고 있으나 조직의 혁신이 TOP/최고 경영자 중심으로 전개 요구됨 비재무적 부문은 핵심지표의 도출과 관리(PDCA)가 안되고 있음.

<표 5>

구 분	2003년	2004년	2005년
자 산	3,495.8	4,093.1	5,124.5
부 채	93.3	1,494.8	2,512.5
자 본	2,562.6	2,598.2	2,612.0
매 출 액	3,641.4	4,424.0	8,984.1
당기순이익	58.5	75.6	263.7
손익분기점	3,100.0	4,320.0	7,200.0
성장성 -매출증가율	-35.9%	17.1%	25.2%
수익성 -매출이익율	1.6%	1.7%	2.9%
	2003감소에서 2005 급증 추세		
안전성 -부채비율	3%	37%	49%
	'04년부터 급증 추세/안정수준		
활동성 -총자본회전율	1.42	1.70	3.44
	2005년을 기준으로 급증		

9.4 범주별로 도출된 혁신과제는 총9개의 혁신과제가 도출되었음

<표 6> 범주별로 도출된 혁신과제

범주	도출된 혁신과제
리더십	1. 비전, 전략, 성과 목표 프로세스 구축(중소기업 형 IT솔루션)※
신뢰문화	1. 신이 나고, 정이 솟는 회사를 만들기 위한 프로그램의 추진 단합회, 우수사원, 생일상품권 등 간단하고 실천적인 방식
혁신전개	1. 경영자 포함 전 사원의 의식개혁 교육프로그램 도입(3-4일 과정)
인적자원 관리	1. 인사관리 전담인력의 확보를 바탕으로 한 인사관리의 체계화 일차적으로 개인단위보다는 부서단위의 평가/보상체계를 도입
고객·시장 관리	1. 고객·시장에 대한 정보의 지속적인 수집·분석·추적·활용 사업실적의 안정적 (급)성장을 위해 영업거래선을 다변화

<표 7> 범주별로 도출된 혁신과제

범주	도출된 혁신과제
연구개발	1. 연구, 개발 프로세스의 부분적 표준 정립을 통한 재무성과 극대화
생산운영	1. IT Solution 도입을 통해 수주건별 진척 현황, 품질 실적, 실적원가 관리 체계 구체화
측정, 분석 및 지식관리	1. 지식관리를 위한 데이터베이스 구축과 기술 Know-how관리 -회사 관리표준, 기술표준, 제조공정 기술표준, 과거 실패사례, 개선이력 등
경영성과	1. PMS를 통한 혁신과제를 도출과 기회손실 비용 개선으로 경영성과를 극대화. ※ 목표 이익률 5%(6.8억원)→6.27%(8.35억원)필달.
계	총 9개 혁신과제

## 10. 결 론

혁신형 중소기업의 경영시스템(PMS)은 탁월한 성과목표를 달성하기 위하여 8가지 경영원칙을 바탕으로 경영시스템의 심사기준을 9개의 범주로 심사기준의 세부항목별로 역량성숙도에 입각하여 경영시스템의 현 수준을 평가한 후 도출과제를 해결함으로써 탁월한 성과목표를 달성할 수 있는 프로그램으로서 “MBNQA”경영시스템 등과 차별화 가능성을 확인 하였으며, 사례기업 S사는 1000점 만점에 197점으로 시스템 성숙도는 Stage1, 등급은 Level 2로 종합 평가 되었고 이 등급의 의미는 “개인중심으로 업무를 수행하고 문제발생시 영웅이 문제 해결하는 수준”으로 얼마나 빨리 이 단계를 벗어나느냐가 관건이 될 수 있다. 특히 평가 범주 중에서 인적자원관리 범주가 156점으로 가장 낮은 평가점수이고 이어서 혁신 전개 범주가 162점으로 낮게 평가 되었다.

S사에 대한 PMS의 최종 산출물로서 9건의 혁신 과제가 도출되었으며 그중 우선 순위는 리더십 범주의 비전, 전략, 성과 목표 프로세스 구축으로 중소기업형 IT솔루션이 제안 되었다. PMS가 타 경영시스템과 가장 차별화 되는 혁신전개 범주에서 경영자 포함 전 사원의 의식개혁프로그램 도입이 해결 과제로 제안 되었다. 그러나 본 연구에서 발견된 문제점은 대기업과 중소기업 사이는 평가 레벨이 확실히 구분할 수 있으나 중소기업과 중소기업 사이에는 분별력이 취약할 것으로 예상되어진다.

또한 PMS 전 과정을 평가하고 혁신과제도출을 위해서는 PMS 심사원(전문가)의 높은 전문성이 요구된다.